

# 羽毛布団を「いま買わねば」と 思ってしまう

## ありえない値引き率の商品にひっかかる

「通常6万円のところ、TVの前のお客様だけに2万9800円！」なんてフレーズ、通販番組でよくあります。ただでさえ安値にしている上に、さらに「安い！ けど社長、もう一声！」なんて値引きさせる演出もお約束です。客寄せの手口とわかっているけど、ふだんから欲しいと思っていた商品だったりしたら、「いい機会だから買おうかな」という気にさせられてしまいます。

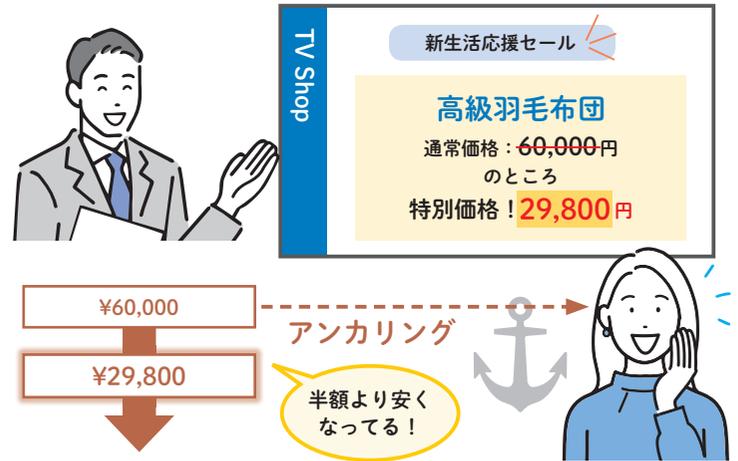
## 最初に見た情報が判断の決め手に

売り手が示している、もとの値段が本当かどうかは怪しいもの。それでも購買欲をあおられてしまうのは、「アンカリング」という強力な作用のせいです。最初に見た情報はアンカー(=錨)のようにしっかりと心にひっかかるため、後から見た情報を判断する際に大きく影響します。上の例では通常価格がアンカーです。

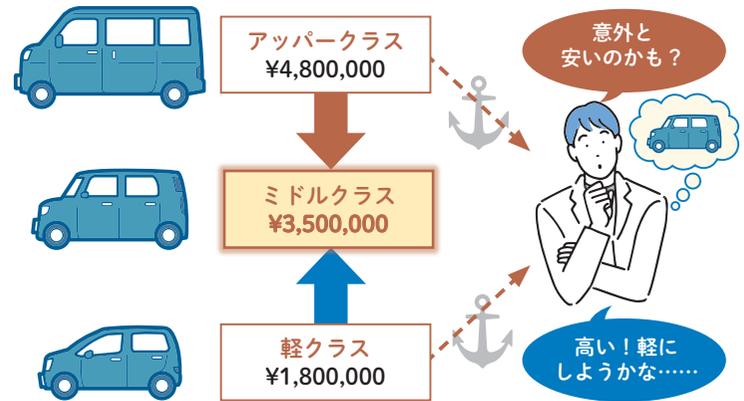
例えば高級ブランドの廉価版は、他社の同等品と比べれば割高ですが、「このブランドは高い」と知っているとお得に思えます。車のディーラーなら、全オプション装備の一番高価なモデルをショールームの入口に展示すれば、客はその値段がアンカーとなりほかの車の値段を予想します。予想は高めに引っ張られるので、実際の値段は安く感じられます。最初に安い車を見てしまうと、お目当ての車が高く思われて売りづらくなるでしょう。

不思議なことにアンカリングは、判断には関係のない数字でも先に見せられるとそれに影響されることが確かめられています。

## 最初に見た情報が心にひっかかる



## アンカリングしだいで安くも高くも感じる



まとめ

- 消費行動において、最初に見た情報の印象が強く残り、後々の判断に影響する
- 一番値段の高い商品を最初に目につくところに配置すると効果的

## 1粒500円のブランドいちごは やっぱりおいしい

### ▷ 高いからこそおいしく感じられる

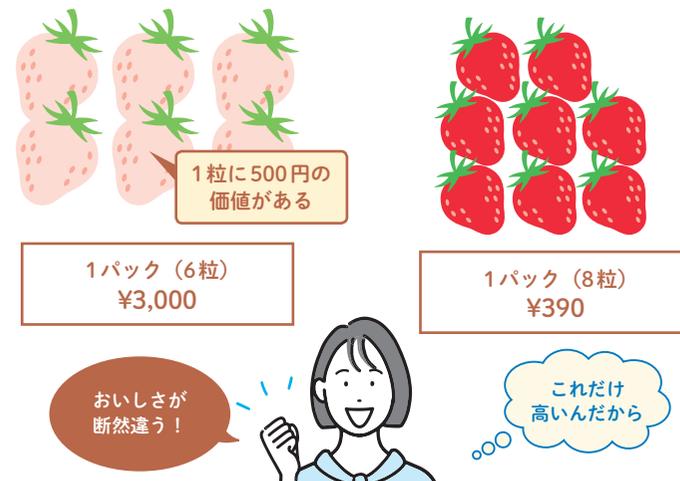
日本の果物のおいしさや美しさは飛び抜けていて、海外でも人気があります。ブランドいちごでは1粒500円という高価なものもあります。たまに、自分へのごほうびや、手土産でもらって食べるのは至福のとき。ふだんの1パック390円のいちごと比べておいしいのはもちろんですが、高いからこそよりおいしいという感じがするのは実は行動経済学では正しいのです。

### ▷ 高い価格は品質のよさを伝えるサイン

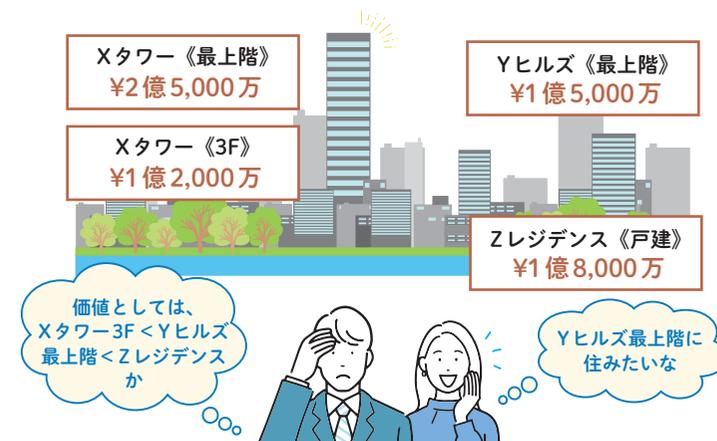
1パック390円のいちごより1,000円のいちごを、さらに2,000円のいちごのほうをおいしく感じるのは、行動経済学では「シグナリング」といいます。**値段が高いほうが、良質な品であるというシグナル (=信号) を消費者に与えている**のです。1本20万円のヴィンテージワインもしかりです。どちらも手間暇やコストをかけてつくられて、良質であることは間違いありません。しかしそれ以上にシグナルを受けた消費者の「こんなに高いのだからおいしくないはずがない」という心理が働いておいしく感じるのです。

高級住宅街やタワマンで高層階の販売価格が高いのもシグナリング。売るほうが良心的に価格を安く設定しても、「相場より価値が低い物件」と、逆のシグナルを送ることになります。買い手は相場と比較して「価値が高いものを手に入れた」という満足感を失います。どちらにとってもメリットは減ることになるので、**価値の高いものを安く売る必要はない**のです。

### ▷ 価格は客へのシグナルになっている



### ▷ 価値に見合った値付けが大切



まとめ

- 売り手は高い値付けをすることで、品質のよさを消費者に伝えている
- 相場に見合わない低い値付けを行うと、買い手が受け取る価値まで下げってしまう

# 部下を笑顔で叱るとヘコまないが反省もしない？

## ◎見た目の印象が9割というのは本当？

はじめての人に会うときは、化粧や服装選びもこだわりますよね。好きになってもらいたい相手ならなおさらです。ベストセラーとなった『人は見た目が9割』は初対面の印象の大切さを強調して、経験的に知られていたことを表現する代名詞になりました。一方、見た目ですぐに相手を決めつけることはルッキズムといわれて、公正でないと考えられます。どちらが正しいのでしょうか。

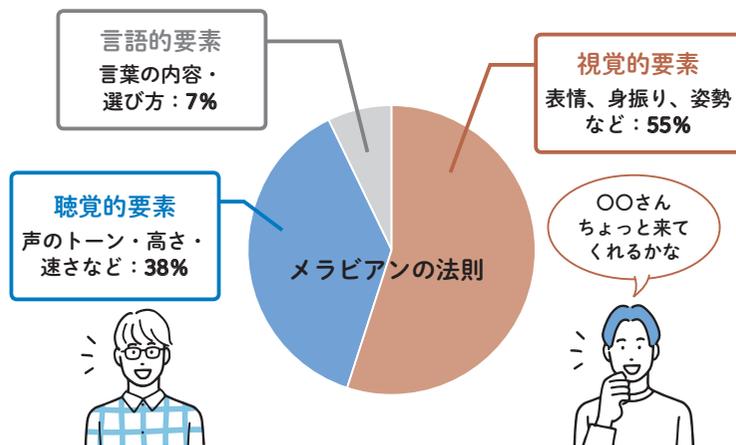
## ◎言葉の内容より、人は見た目や話し方に影響されやすい

見た目が9割というのは「メラビアン法則」をもとにしています。研究によると、コミュニケーションにおいて相手に感情が伝わる比率は、視覚と聴覚で9割超を占め、言葉は7%しかなかったのです。つまり、受け手は「話している内容」より、**表情や身振り・姿勢、声の調子などでほぼ印象を決める**のです。

この法則を使えば、人にもものを伝えるときの印象を変えることができます。例えば、**ネガティブな内容でも柔和な表情で伝える**ことにより、友好的な印象を与えます。反対に、「よくがんばってるね」とほめる内容でも、仏頂面でいうと本心と思われません。

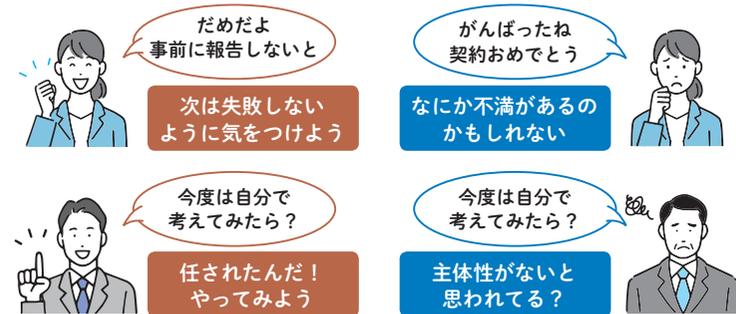
理性でルッキズムを否定しても、メラビアン法則は本能的なものなので書き直すのは大変な努力が必要です。マイナスからスタートするより、最初にいい印象を持ってもらうに越したことはありません。ただし、あまりに「盛って」しまうと、それが参照点（10ページ）となり後からの失望も大きくなるので要注意です。

## ◎視覚と聴覚で伝わる感情が9割以上



「〇〇さんちょっと来てくれるかな」という言葉でも、笑顔なのか深刻な顔なのか、声の調子が軽いのか重いのかで、9割以上の印象が決まります

## ◎伝え方で言葉の内容の受け取り方が変わる



ネガティブなことも柔和な表情だと友好的な印象になります。ほめるなら笑顔で

まとめ

- 人は話を聞くと、視覚:55、聴覚:38、言語:7の割合で相手の感情を判断している
- コミュニケーションのとき内容も大事だが、表情や身振り、声の調子をもっと大切にすべき

## 「ギャップ萌え」はなぜ キュンとするのか

### ◎ステレオタイプがあればこそギャップ萌えできる

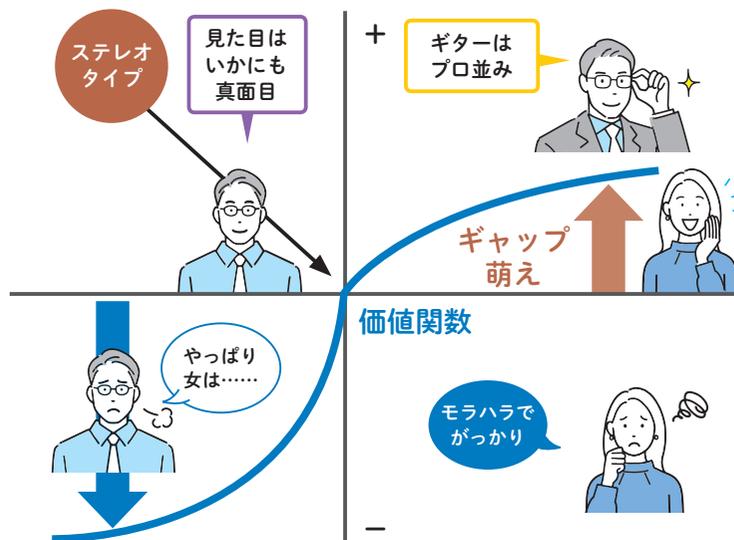
マンガや恋愛ドラマの王道として、主役が思っていた人と違う意外な面を持っていることを知って好きになる、というパターンがあります。学校では地味な子がYouTubeでは人気歌手、マッチョだけど裁縫が得意、外見ラッパーだけとお婆ちゃんに親切、女子高生だけスナイパーなど……。**ステレオタイプによって思い込んでいた姿と実際の姿に差があると、その人に対する関心が強まります。ギャップ萌え**があるわけです。

### ◎ステレオタイプを裏切ると評価が上がるが落胆も大きい

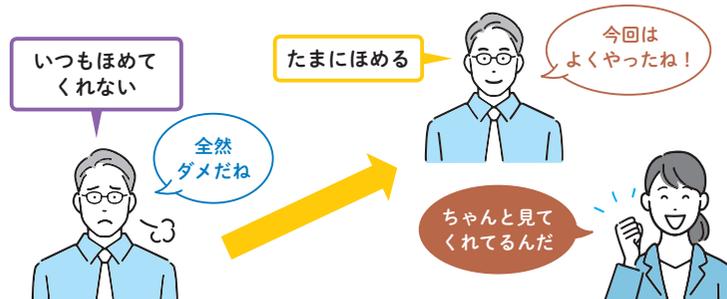
こうした心の動きを知った上で、**ステレオタイプを逆手にとる**ことは、かなりの高等テクニックです。ステレオタイプは受け取り手にとっての参照点(期待値)なので、そこから好ましい変化をすれば好感度が上がります。最初にネガティブに見られたとしても、**異なる姿を見せることで、相手の好意を得やすくなる**わけです。例えば、ふだんは無口で通っていて、ギターを弾けばプロ並みのテクニックを披露したなら好感度は上がるでしょう。

ただし、その逆の場合は問題です。好感度の高いステレオタイプの人一度でもそれを裏切るような行動を見せたときは、失望は大きく、一気に嫌いになります。例えば、理想の父親像でNo.1のタレントが、たまたま見かけたときにファンの子どもに冷たい対応をしたら、応援したくなくなるでしょう。価値関数(12ページ)は下がるときに大きく感じることを思い出しましょう。

### ▷「ギャップ萌え」のしくみ



### ▷ステレオタイプを逆手に取る



まとめ

- ステレオタイプとは反対の人柄を見せることで、強い印象を与えることができる
- 好感度の高いステレオタイプの場合、その期待を裏切るとガッカリ感が大きくなる

## 当選確率が限りなくゼロに近い宝くじを買い続ける

### 人は確率を正しく評価できない

宝くじで1等が当たる確率は1,000万分の1 (0.00001%) 以下です。日本で交通事故にあう確率は年間1,000人に3人 (0.3%) なので、宝くじに当たる確率が極めて低いことがわかるでしょう。それでも誰もが「買わないと当たらないから」と言い訳しながら買っています。人は**確率を正しく評価することができない**のです。そのため、多くの人は選択の局面で間違った判断をしています。

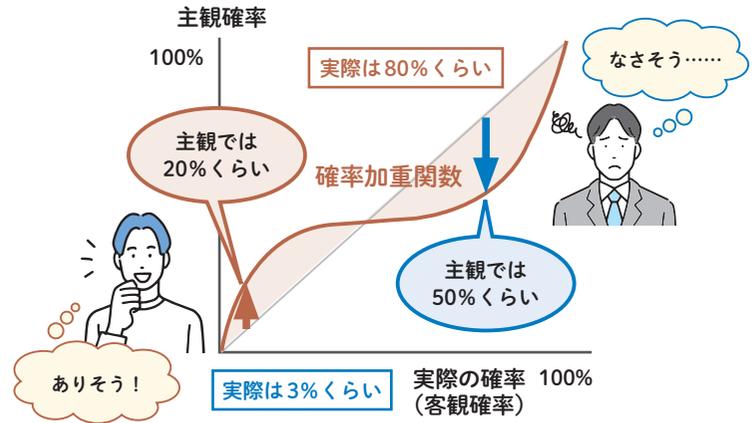
### 低い確率は高く、高い確率は低く考えてしまいがち

正しい確率 = 現実に対して、人が感じる確率を「**主観確率**」といいます。傾向として、まず極めて低い確率を高く評価します。宝くじの1等当選や、飛行機事故で死ぬ確率 (0.0005%) が高く思えるのが典型です。一方、確率が高～中くらいのときは低めに評価します。「この手術の成功率は99.8%です」といわれても、自分に事故が起こる確率ももっと高そうに思わないでしょうか。

人は、小さなほうの確率に注目してしまうと、それに対する**期待や不安といった気持ちが、確率を実際より大きく評価**させてしまうのです。実際の確率 (客観確率) と主観確率の違いを表すのが「**確率加重関数**」で、右ページのグラフのようになります。これもプロスペクト理論のひとつです。

低い確率にかけると損をしますし、高い確率にかけないのはみすみす利益を逃すことになります。歪んだ主観確率に頼るのではなく、客観確率を見て冷静に判断することが大切です。

### 低い確率は高く、高～中確率は低く考える



### 小さいほうの確率を過大に評価してしまう



まとめ

- 確率は客観的なものだが、人はそれを主観的に歪めて評価を誤りがち
- 小さな確率でも、それに対する期待や不安といった気持ちが大きく感じさせる

# 「そろそろ株価は上がるだろう」の直感は当たらない

## ▶ 同じ正解番号が続くはずはない、という思い込み

4択のテストで正解がわからないとき、「正解②が3つ続いたから、次は②以外のどれかだろう」などと、勘で答えを選んでしまうことはありませんか？ 実際には、それまでの②が正解の数と、その問題は関係がないので、4つすべてに正解の可能性があります。このように、狭い範囲の経験則による**直感的で間違った確率論で物事を判断してしまう**心理を「**ギャンブラーの誤謬**」といいます。

## ▶ 直感にもとづく間違った確率で判断しない

コインを投げて5回連続で表だったら、次は裏が出る気がします。実際は常に確率は2分の1です。よく考えればわかることなのに、私たちは、直近の事象から未来を予想しようとしがちです。投資でも、A社の株価は下がり続けているからそろそろ上がるだろう、円相場が3日連続で下落しているから今日は円高に転じるだろうなどという予想はまったく根拠がありません。

人は**限られた情報から物事を判断する**思考のクセがあります。代表的な特徴から、勝手な確率論で決めつけてしまうことを、行動経済学で「**代表性ヒューリスティック**」といいます。例えば、「坊主頭、サングラス、黒いスーツ、身長180cm、柔道初段」といった特徴を示されたら、高い確率で男性だと思ってしまうでしょう。

このように直感的な確率で答えを出すのは、重要な局面での失敗を招きます。投資も直感ではなく、相場に影響するさまざまな指標を集め、客観確率をもとに判断することが大切です。

## ▶ 直感的で間違った確率論で物事を判断する

1	①	●	③	④
2	①	●	③	④
3	①	●	③	④
4	①	②	③	④
5	①	②	③	④
6	①			
7	①			
8	①			
9	①			
10	①			



## ▶ 限られた情報から物事を判断しない



- まとめ
- ▶ 人は経験則にもとづいて、直感的で間違った確率論で物事を判断してしまいがち
  - ▶ 重要な決断は、直感ではなく客観確率にもとづいてじっくり考えてからください

# 「変えるのが面倒くさい」を 変える方法は？

## ▶ 日々の生活は考えずにすむルーティンできている

歯磨きやシャンプーは、ずっと同じものを使い続けている人が多いでしょう。買うたびによく比較して選ぶのはエネルギーを使うため、脳が「いつものやつ」で済ませようとします。人は一度決めたら、結果として**損失が増えたり、利益が失われても、現状をなるべく変えたくない**のです。使っていないサブスクサービスの解約を先のばししたり、実家の荷物を整理できないのもそのためです。

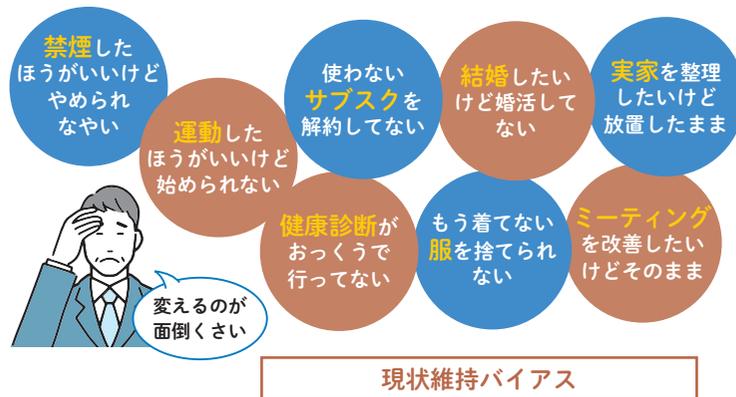
## ▶ 手の届く範囲で少しずつ変えていくことを意識する

現状を**変えることに抵抗を感じる心理**を「**現状維持バイアス**」といいます。このバイアスに打ち勝つには、小さな1歩から徐々に変えていくのがおすすめです。健康のための運動をいつまでも始められないなら、いきなり毎日30分走るのは大変なので、まずは1駅分を歩くことから始めると取り組みやすいはず。

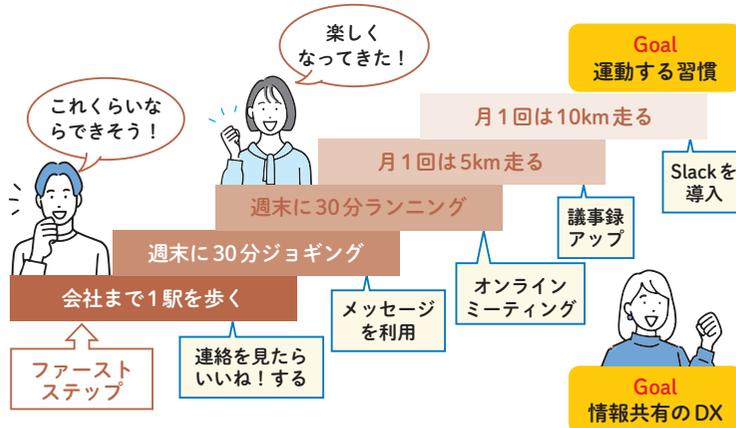
組織の行動も同じです。前例に従うことは考える必要がなくてラクですが、時代に対応できなくなるリスクがあります。よい方向に変えようと正論をいっても、危機感をあおっても、周囲の現状維持バイアスに阻まれ、変えるのはなかなか難しいものです。

そんなときは、「これならできるでしょう」という**ファーストステップ**を与えることが大事です。例えば、情報共有を密にしたい場合、LINEなど使い慣れたツールで、了解したら「いいね」を押してもらうなど、負担なくできる方法を提案します。徐々にやり方に慣れてもらい、少しずつ改善を進めていくように戦略を練りましょう。

## ▶ 変えたほうが良いとわかっていても変えられない



## ▶ ファーストステップを与えると変わりやすい



**まとめ**

- ▶ 人は本能的に「現状維持バイアス」があり、物事を変えるのに抵抗を感じる
- ▶ 個人でも組織でも、まずは手の届く範囲で目標を設定し、少しずつ変えていくとよい

## 「どんな色でも選べます」が逆にうれしくないわけ

### ▶ 選択肢が多すぎても、人は幸せに感じない

世の中には「選べる幸せ」を売りにした商品が多くあります。服やバッグでも、素材や色、デザインを選べるとうれしいですね。しかし、素材が20種類、色が50種類、柄が30種類もあったらどうでしょう。選ぶのに悩みますし、何が欲しいかわからなくなります。このように、**選択肢が多すぎても不満を感じる**ことを「**選択のパラドックス**」といいます。

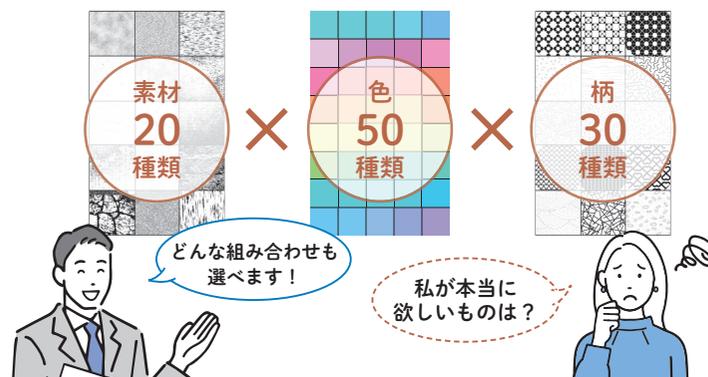
### ▶ 選ばなかったほうの幸せを考えるストレス

選択肢が多すぎると、脳が遅い思考（140ページ）になってエネルギーを使います。決断しても、ほかの選択肢が目に入ると「自分はベストな選択ができているのか」が不安になります。例えば、よく選んで買ったマンションの部屋でも、もっと高層階なら、南向きなら、と選ばなかった選択肢がよく思えてきてしまうのです。

人は、**選ばなかった道と比べてしまうことがストレス**になります。選択肢が多い東京より、少ない沖縄のほうが幸福度は高く、2013年に幸福度で世界8位だった「幸せの国」ブータンは、スマホの普及で他国の生活がわかると、6年で95位まで急落しました。

選択のパラドックスを前提に、提供側は顧客によけいな頭を使わせないよう、主要な選択肢を4つくらいに絞みましょう。価格でランクを分けて示すのも決断を助けます。選択する側としては、よく吟味して決めたら、選ばなかった選択肢についてはもう考えないことです。これに勝る幸せはありません。

### ▶ 選択肢が多すぎてもうれしく感じない



### ▶ 選ばなかった選択肢は気にしない



### ▶ 決断しやすいように選択肢を絞る



まとめ

- 選択肢が多いほど最適な選択ができたかが気になり、幸福度が下がる
- いったん選択したら、ほかの選択肢のことは考えないのがストレスを感じない心得

# 失敗で終わらなければ、 いずれ必ず成功する

## 失敗は取り返せるという経験が必要

仕事をしていれば必ず失敗に直面します。すると落ち込んだり、後悔したり、逃げたくなるのが、人として当然の感情です。しかし、そこから立ち直ることが人間の成長を促します。そのために**レジリエンス**（心理的回復力）を高めることが大切です。スポーツの世界では「リバウンドメンタリティ」とも呼ばれます。

誰でも新人のうちは経験がないので、小さな失敗でも負の感情に支配されがちです。しかし**失敗を重ねるうち「失敗は修正できる」ということを学習**します。レジリエンスを高めるには、失敗を繰り返して体験するしかありません。周囲の人は、失敗の結果でその人を否定せず、次の機会があるという前向きな声かけが大切です。

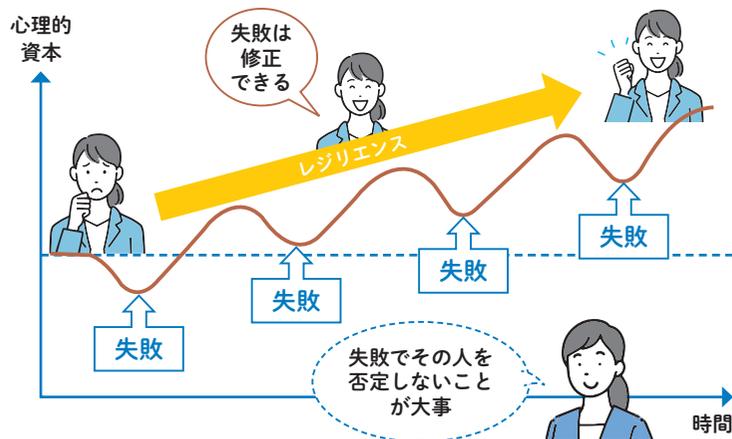
## レジリエンスは「しなやかに回復する力」

新しい仕事に取り組むときは、「失敗も含めて成長の機会」と考えます。人に仕事を与える場合も同じ。ただし、**大きすぎる挫折はレジリエンスを損なわせる**ため課題のレベルに注意が必要です。

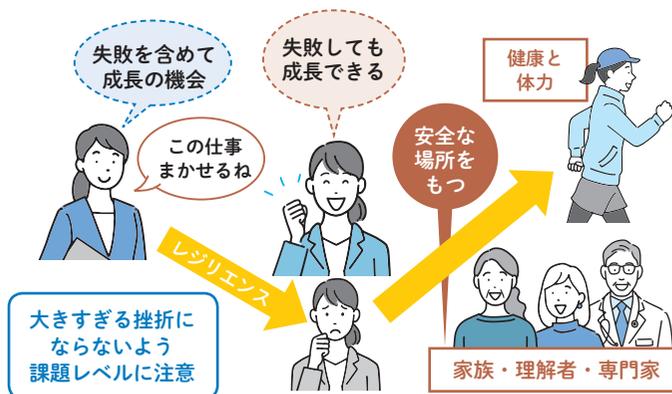
レジリエンスは「折れない強さ」ではなく「しなやかに曲がり元に戻る」ニュアンスがあります。再び挑戦するために、安全な場所までいったん撤退してもよいのです。そのために信頼できる人間（家族・理解者・専門家）の存在と、土台となる健康・体力も大切です。

その上にポジティブな思考、小さな成功を積み重ねることで、自己効力感を高めましょう。心理的資本は生まれ持った部分も小さくありませんが、決して努力で身につけられないわけではないのです。

## 小さな失敗を繰り返しレジリエンスを高める



## レジリエンスを高める課題レベルと環境を整える



まとめ

- レジリエンスとは、失敗や挫折から立ち直り、あきらめず目標に向かう心の回復力のこと
- 小さな失敗を多く経験し、失敗は取り返せるという学習を積み重ねることでレジリエンスは高まる

## いつものランチと特別なデートでは料理の選び方が違う

### ◦ ホモ・サピエンスの脳はラクをしたがる

ふだんのランチで定食を選ぶときと、本気のデートでフレンチのアラカルトから料理を選ぶときで、考える時間はずいぶん違うはず。人は、行動を選択するのに思考にかかる時間が状況によって異なります。仮想のホモ・エコノミカスと違い、現実の人間が脳に使えるエネルギーと時間は有限だからです。

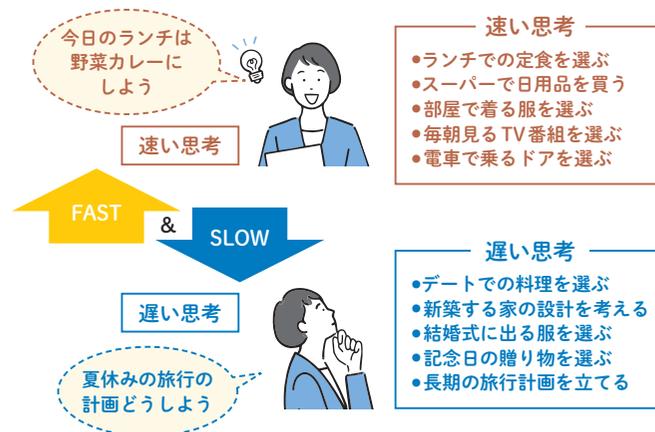
### ◦ ファスト(速い)思考とスロー(遅い)思考

人はあるときは直感で瞬時に選択をし、あるときは非常に慎重に時間をかけて考えて選択をします。行動経済学を大きく発展させたダニエル・カーネマンはこれを、人には「**ファスト**」「**スロー**」の**2種類の思考がある**と説明しました。

ランチを選ぶときはファスト、デートで料理を選ぶときはスローな思考です。ランチは過去の経験からベスト(いま食べたい!)を瞬時に判断できますが、デートでは、経済性(懐具合)・おいしさ(食べたい)・見栄え(相手の歓心をひく)・食べやすさ(失敗しないか)など、さまざまな事情を総合して決断をくだします。

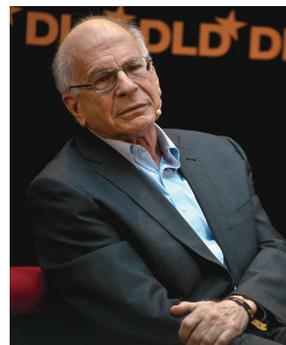
スーパーで買いものをするとき(新製品を選ぶときは別にして)、私たちは毎回スローな思考はしません。定番の牛乳やパンをさっさと選んでかごに入れます。これは効率的で時間はかかりませんが、ベストな選択がいつもできているとは限りません。いま、かごに入れたティッシュ5箱が明日2割引セールだったとしたら? **速い思考は、ときに判断を誤る**のです。

### ◦ 人には「速い思考」と「遅い思考」の2種類がある



### ◦ 行動経済学の祖父と呼ばれるダニエル・カーネマン

ダニエル・カーネマン (1934-2024)



nrkbeta, CC BY-SA 2.0

心理学者/行動経済学者

- プロスペクト理論をエイモス・トベルスキー(1996年に死去)とともに提唱(1979年)
- ヒューリスティックとバイアス
- ピーク・エンドの法則
- ファスト&スロー
- 2002年にノーベル経済学賞を受賞

まとめ

- ◻ 人間にはファスト(速い)とスロー(遅い)の2種類の思考がある
- ◻ 速い思考は経験則で決めるため、必ずしも合理的とはいえない判断になる

# ナッジを誤解させる使い方 「ダークパターン」とは

## ナッジをマーケティングに利用する

ナッジはすぐ実践できる理論のため、行動経済学のなかでも注目度は高く、企業でもさまざまに利用しています。消費者に**売りたい製品**を選ばせるためのマーケティングのほか、社員の厚生やエンゲージメントを向上するためです。例えば、「もう1点購入で1,000円引き」とクーポンを表示してまとめ買いをさせる。社員の健康のために、オフィスの階段に「ここまで○kcal」と消費カロリーを表示して階段を使う意識にさせる、食堂のサラダバーを無料にするなどです。

## ナッジを悪用した「ダークパターン」の登場

ナッジは、必ずしも人々や社会をよい方向に導くために使われません。企業や個人によるナッジは、しかける目的はさまざま。**私利私欲や悪意からナッジを利用すること**も可能です。

例えば、ウェブサイトを見ていると、続きを見るには会員登録をすようポップアップが出ることがあります。ほかにも、時間や数量が残りわずかと思わせる、重要な契約内容を小さな文字で書いてわかりにくくする、解約手続きを複雑にする、などの例があります。

これらはウェブデザインの「**ダークパターン**」と呼ばれ、ユーザーを消費に誘導したり、個人情報を集める意図で使われています。こういったナッジは「Sludge」(スラッジ=ヘドロ)と呼ばれ区別されています。悪意のある使われ方のせいで、近年ではナッジは本当に正しいのかという議論も出てきています。ノーベル経済学賞という光の反面、影の部分が見えるようになりました。

## マーケティングや社員厚生にも使われるナッジ



## ナッジを悪用した「ダークパターン」の種類

<p><b>強制</b> Forced Action</p> <p>例：会員登録で不要な情報まで入力させる</p>	<p><b>操作に干渉</b> Interface Interference</p> <p>例：都合のよいデフォルトを大きく表示する</p>	<p><b>しつこい</b> Nagging</p> <p>例：OKするまでポップアップが消えない</p>	<p><b>妨害</b> Obstruction</p> <p>例：サービス解約の手続きを複雑にする</p>
<p><b>こっそり</b> Sneaking</p> <p>例：初回は無料でも、勝手に有料で継続する</p>	<p><b>社会的証明</b> Social Proof</p> <p>例：他ユーザーの情報で判断に影響を与える</p>	<p><b>緊急</b> Urgency</p> <p>例：時間限定のように見せて判断を急がせる</p>	<p><b>Sludge</b></p>

出典：OECD (2022), "Dark commercial patterns", OECD Digital Economy Papers, No. 336, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/44f5e846-en>.

まとめ

- ナッジはマーケティングや企業の社員厚生の手段としても活用されるようになった
- ナッジを悪用して消費に誘導したり、人に不利益をもたらす「ダークパターン」が出現した